

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 125 (1959)

**Heft:** 6

  

**Artikel:** Gute Unteroffiziere : Gedanken zur dienstlichen und ausserdienstlichen  
Kaderausbildung

**Autor:** Brandenberger, E.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-37829>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 05.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

58. Air Force Technical Manual AFM-100-23.
59. Air Force Technical Manual AFM 52-19: Antenna Systems.
60. The possibility of extending air-ground UHF voice communication to distances far beyond the radio horizon: Air Force Cambridge Research Center, Oktober 1956.

## **Gute Unteroffiziere**

### **Gedanken zur dienstlichen und außerdienstlichen Kaderausbildung**

Von Oberst E. Brandenberger

Es dürfte, ob der heute so vielfältigen Anregungen und mannigfachen Vorkehrungen zur fachlichen Instruktion der Kader sein Gutes haben, sich einmal mehr auf *das* zu besinnen, dem all' das, was die fachliche Kaderausbildung anstrebt, letzten Endes dienen soll. Nur so geht unter dem Eindruck des vielen Nahen und Unmittelbaren *das Eine und Wesentlichste* nicht verloren, welches zu fördern und zu vertiefen das Ziel jeglicher Art von Kaderausbildung – im und außer Dienst – zu sein hat, und bleibt deutlich, um was es dabei eigentlich geht. Wer immer versucht, dieses Entscheidende und Letzte möglichst anschaulich zu umschreiben, kann es kaum greifbarer und besser tun als mit der schlichten Forderung «gute Unteroffiziere», und so soll denn im folgenden vom «guten Unteroffizier» die Rede sein.

Daß wir, und zwar unsere Milizarmee gleich in besonderem Maße, *gute* Unteroffiziere brauchen, ja sich diese Forderung angesichts der gegenwärtigen Entwicklung der Kriegführung eindringlicher stellt denn je, steht außerhalb jeder Frage. Weniger geläufig scheint gelegentlich die Erkenntnis, *wieviel Entscheidendes* und Maßgebendes ein *qualifiziertes* Unteroffizierskorps an die Tauglichkeit eines Heeres beizutragen vermag. Nicht von ungefähr täte es ohne Zweifel da und dort gut, auch hiezu an ein Wort von General Wille zu erinnern, zwar vor mehr als 60 Jahren ausgesprochen, aber trotzdem auch heute noch ebenso zutreffend wie damals, an jene allezeit gültige Forderung Ulrich Willes: «Ohne tüchtige Unteroffiziere keine Disziplin, und ohne Disziplin keine Armee, die dieses Namens würdig ist.»

Damit ist im Grunde zugleich schon die Hauptsache dessen gesagt, was das Wesen des guten Unteroffiziers ausmacht, was der Unteroffizier zu leisten hat, damit er ganz erfüllt und voll genügt, wozu er berufen ist: *Der Unteroffizier muß Vorgesetzter sein* und unter allen Umständen, auch in den heikelsten und widrigsten Lagen Vorgesetzter bleiben. Als Vorgesetzter auftreten und handeln, als solcher von unten und von oben in gleicher Weise geachtet und respektiert werden, bedeutete noch stets, heißt heute und

immerfort: über *Autorität* verfügen und diese Autorität zur Geltung bringen können.

Worauf nun aber gründet sich das, was wir als Autorität eines Vorgesetzten empfinden und als das entscheidende Kriterium für den guten Unteroffizier betrachten möchten? Dabei kann sehr wohl übergangen werden, was an äußern Formen und Maßnahmen der Autorität förderlich sein kann, weil ja all' das bloß die äußere Autorität berührt, nie jedoch jene innere und wahre, welche auf die Dauer allein Bestand hat und sich im Krieg allein bewähren würde. Diese *wahre, innere* Autorität eines Vorgesetzten beruht zu gleichen Teilen auf dem *Vorbild* und dem *Beispiel*, das er gibt, und seiner *Überlegenheit* in allen Dingen, nicht zuletzt in den menschlichen, – beides zusammen *in der eigenen Leistung* sich beweisend und zugleich beides ein und derselben Wurzel entspringend, nämlich der gänzlichen Hingabe des Vorgesetzten an den gemeinsamen Auftrag, seinem unbeirrbarern Dienst an der gemeinsamen Sache. Erst dieses, sich so ganz und vollständig In-den-Dienst-der-Armee-Stellen, völlig vorbehaltlos von Auftrag und Idee der Landesverteidigung Ergriffensein, gibt ja dem Vorgesetzten das Recht und den Anspruch, gehörige, allenfalls gar höchste Anforderungen zu stellen, auf diesen Forderungen zu bestehen und ohne Rücksicht und Einschränkung auf seinen Befehlen zu beharren. Es verschafft ihm aber auch jenes merkwürdig Wirksame und Zwingende, das wir *innere Sicherheit*, seiner Sache und seiner selbst ganz sicher sein, nennen und am augenfälligsten darin erfahren, daß die Befehle solcher wahrer Vorgesetzter noch immer so leicht und einfach, so selbstverständlich und eindeutig, ganz wie von selber auszuführen sind.

Solcherweise Autorität auf andere ausüben, ist indes etwas, das als Anlage und Begabung im Wesen eines Menschen, in jenem, das wir etwa seine *Persönlichkeit* heißen, begründet ist. Autorität kann daher wohl geweckt und gefördert, auch geschädigt und beeinträchtigt, nie jedoch dort geschaffen werden, wo dazu Anlage und Begabung als notwendige Voraussetzung fehlen. Das gilt im Militärischen wie im Zivilen, es gilt vorab von den Unteroffizieren und belegt mehr als alles andere, weshalb der Auswahl der Unteroffiziersanwärter eine so entscheidende Bedeutung zukommt, selbst größte Sorgfalt hierin nur eben gut genug sein kann, weil rechtschaffenens Wesen und guter Wille, aller Fleiß und der größte Eifer so wenig wie gute persönliche Leistungen je dazu ausreichen können, ein guter Unteroffizier zu werden, wenn es an der Anlage zur Autorität gegenüber andern gebricht.

Weit einfacher als diese ersten Grundlagen der Autorität zu erkennen ist es in der Folge, Autorität zu fördern und ihren Bestand zu gewähr-

leisten; denn auch Autorität erschöpft und verbraucht sich, im Frieden vielleicht sogar noch mehr als im Krieg, und will deshalb ständig von neuem erworben sein. Und noch viel einfacher ist es – gewollt, oder wie es zur Regel geschieht, völlig unabsichtlich – Autorität zu schwächen, sie zu gefährden, möglicherweise gar völlig zu zerstören. Wohl gerade deshalb, weil das so leicht und ganz unversehens vor sich geht, ist meiner Ansicht nach seit dem Krieg trotz aller im Dienst und außerdienstlich betriebenen Kaderausbildung die Autorität der Kader, der Unteroffiziere wie der Zugführer, weit mehr gemindert als gestärkt worden, und zwar ganz einfach damit, daß wir uns allzu sehr darin gefallen, Dinge, welche denkbar einfach wären – ich denke vorab an die Führung der Gruppen und Züge –, nicht in dieser schlichten und einfachen Form zu pflegen, sondern es ja kompliziert zu machen und damit den sattsam bekannten, fragwürdigen Aufwand an Gelehrsamkeit zu verbinden. Je mehr damit aber Wege beschritten werden, die nur allzu bald in Spielereien ausmünden, kommt mehr und mehr das abhanden, was etwas vom Allerwichtigsten wäre: nämlich mit allen Mitteln die Autorität der Kader zu mehren und ihr Selbstvertrauen zu stärken.

Noch immer werden im Krieg Gruppen und Züge vor ungewissen Lagen und unter gehörigem physischem und vor allem auch psychischem Druck stehen. *Nie* wird und nie darf es dann je darum gehen, lange nach dem Besten suchen zu wollen, sondern doch stets einzig darum, innert *kürzester* Zeit, gleichsam völlig *reflexartig*, einen vernünftigen, denkbar einfachen Entschluß zu fassen und diesen *ganz* durchzusetzen, im Grunde genommen stets nur um zweierlei: entweder zu halten und zu schießen oder aber trotz allen Widerwärtigkeiten nach vorn zu kommen!

Je weiter wir uns von diesem Einfachsten und Elementaren entfernen, je mehr wir den intellektuellen Anteil an der Gefechtsführung, der sich im Frieden so schön und ansprechend ausnimmt, weiterhin überschätzen, um so mehr verkennen und vergessen wir *das im Krieg allein Entscheidende*: die mehr *instinktiv*, ja *affektartig* erfolgende Reaktion, und vor allem den darin sich offenbarenden *kriegerischen Geist* mit allen jenen *moralischen* Kräften, für die es nie ein Aufgeben, sondern stets nur die Selbstbehauptung gibt, so sehr auch alles am Erfolg zweifeln läßt. Wir übersehen, so lange wir so verfahren, aber auch ganz gehörig, daß uns der Krieg mehr denn je roh und unerbittlich, hart und grob anfassen wird, es dabei um viel primitivere Dinge gehen wird als bei unsern Gefechtsübungen, welche demgegenüber wie eine raffiniert ausgeheckte Schachpartie im gemütlichen Klublokal anmuten.

Unsere gegenwärtige Vorliebe für das Komplizierte und Gedruckte ist im übrigen weder originell noch neu. Wie man von Feldmarschall Mont-

gomery erfahren kann, ist sie offensichtlich auch in Fontainebleau zu Hause, und ebenfalls dort kommen die Offiziere über dem vielen Papier, das sie lesen sollten, nicht mehr zu eigener Überlegung, verkümmern darob auch dort Einfachheit und Entschlußkraft. Und recht kräftige, aber um so trefflichere Worte wurden zu dieser Frage einst von Bigot de St-Quentin<sup>1</sup> geschrieben, die eins ums andere haargenau auf heute passen:

«Wir wollen nicht mehr wirkliche Soldaten sein und lassen der Theorie zuliebe Kraft und Energie in Hörsälen und auf Schulbänken verkümmern und zwingen Jugend und Alter, uniformierte Studenten und Professoren zu werden. Es antworte jeder praktische, seinem Gewerbe mit Lust und Liebe ergebene Kriegermann – und nur ein solcher ist der brauchbare – auf die Frage: Worin das Wichtigste und innerste Wesen des Soldaten bestehe. Kurz und freudig wird er sagen: wirklich Soldat zu sein. Wirklich Soldat ist derjenige, der seine Pflichten und seinen Dienst genau kennt und freudig übt, der sich begeistern kann für seine hohe Bestimmung. Kriegergeist ist die erste Eigenschaft des Soldaten, Charakterstärke, Energie und Männlichkeit sein höchster Wert und Stolz, dann erst mag die Schulweisheit an die Reihe kommen.»

Und weiter:

«Ein arger Widersinn wäre es zu behaupten, daß unwissende Offiziere vor dem Feind besser zu brauchen seien als militärisch gebildete. Aber das Mittel soll niemals Zweck werden und es sei hier wiederholt behauptet, die gelehrte Luft wirkt entnervend auf den Kriegergeist, die Überpflanzung mit Kenntnissen hindert den freien Überblick und knechtet die Selbständigkeit des Denkens. Militärischer Geist aber ist Selbstgefühl und Energie, Entschlossenheit und Kriegerethik; militärischer Geist ist die erste Tugend des Soldaten und steht hoch über aller Theorie.»

Unsere demgegenüber heute verbreitete Neigung, die Dinge zu komplizieren, so häufig das gelehrte Ausgeklügelte dem Einfachen vorzuziehen, bei Gefechtsübungen auf allen Stufen – selbst auf den untersten – Lagen zu schildern, in welche wir im Krieg allein schon deshalb *nie* kommen werden, weil die Lage im Krieg stets eine sehr vage und undurchsichtige sein wird, – all' das hat noch andere Folgen als der zuvor berührte Mangel an Sicherheit und Selbstvertrauen des Großteils unserer Kader. Es verlieren diese zugleich auch mehr und mehr jene *Selbständigkeit und Frische*, die sie auszeichnen sollten, und zwar um so ausgesprochener, je mehr man sie komplizierte Befehle geben läßt, statt daß sie von sich aus und ganz auf sich selber gestellt schlecht und recht *kommandieren* würden. Nicht nur wäre das Letztere weit wirkungsvoller und zweckmäßiger, es wäre vor allem auch entschieden *kriegsgemäßer*, ganz abgesehen von dem vielen Überflüssigen und Hin-fälligen, oft geradezu Abträglichen, das diese Gruppen- und Zugsbefehle regelmäßig enthalten: überflüssig, weil das Meiste völlig selbstverständlich

---

<sup>1</sup> Zitiert nach einem im Jahrgang 1912 dieser Zeitschrift erschienenen Aufsatz.

ist oder es doch sein sollte, daher überhaupt nicht befohlen werden muß, indem es wohl Gegenstand der Gefechtsausbildung sein mag, nie aber der Gefechtsführung; abwegig, wenn nicht gar gefährlich, weil bekanntlich nichts so sehr die Selbständigkeit des einzelnen Mannes lähmt und hemmt, als wenn ihm aber auch alles und jedes vorgeschrieben wird, statt daß er von sich aus sinnvoll zu handeln hätte und das zumeist auch durchaus täte; hin-fällig, weil nirgends so rasch und vollständig wie in den vordersten Linien, bei den Gruppen und Zügen die Lage sich ändert, ein Befehl in seinen Einzelheiten innert Minuten schon überholt sein kann, selbst wenn sich die Situation je so erweisen sollte, wie bei der Befehlsausgabe angenommen wurde; endlich auch abträglich, weil mit dem Befehlen über Gebühr Zeit verloren geht, damit aber so oft die Chance des Augenblicks vertan und jegliche Überraschung verpaßt wird.

Und letztlich sei auch der nachhaltigen *psychologischen* Bedeutung des *Kommandowortes* gedacht, wie sie darauf beruht, in der Schwere des Kampfes, einer von Zweifel und Anfechtung, von Sorge, Furcht und Verzagen erfüllten Situation altbekannte, hundertfach gehörte und erprobte Worte zu vernehmen – dem Befehlenden ebenso zum Reflex geworden wie für die-jenigen, an die er sich wendet.

Gruppen wie Züge, gelegentlich geradezu wie Kompagnien zu führen, Züge gleich Bataillonen, wenn nicht gar Regimentern ist aber auch deshalb ein Unsinn und ein Unding, weil es sich dabei jedesmal um grundlegend *andere* Aufgaben handelt: die Gruppenführung nicht eine Art Miniaturausgabe der Taktik von Zug und Kompagnie bildet, die Führung eines Gefechtszuges alles andere denn eine Taktik des Bataillons im Taschenformat. Jedes von ihnen hat vielmehr seine *besondern* Seiten und stellt seine *eigenen* Ansprüche, auch dem Unteroffizier seine *einzigartigen* Aufgaben, die er besser beherrschen und erfolgreicher meistern muß als jeder andere Führer – Aufgaben, in denen er durch keinen andern ersetzt werden kann, der Korporal und Wachtmeister nicht durch den Zugführer, der Feldweibel nicht durch den Kompagniekommandanten. Deshalb ist es im Grunde leeres Gerede, ob man den Unteroffizier einen Unterführer oder einen Mitarbeiter des Offiziers nennen will, am Unteroffizier das «Unter» oder das «Offizier» betonen möchte, sondern es geht in allererster Linie darum, endlich wieder vermehrt zu erkennen, worin die *spezifischen und einzigartigen Funktionen des Unteroffiziers liegen* – jenes Besondere, wo es *ganz und gar auf ihn und nur auf ihn* ankommt, worin er *selbständig* seinen Beitrag zum Gelingen des Ganzen zu leisten hat, gleich unentbehrlich und bedeutsam wie jener seiner Vorgesetzten.

Wenn in allen diesen Fragen derzeit eine gewisse Verwirrung, auf jeden

Fall manche Unklarheit zu bestehen scheint, so liegt wohl auch darin ein Symptom der rasch fortschreitenden Technisierung unserer Armee, die wir zwar einigermaßen organisiert, indes uns noch lange nicht völlig zu eigen gemacht haben. Je rascher dies erreicht sein wird, desto eher wird unser Blick wieder frei für die wahre Bedeutung der Dinge und wird manches wie von selber wieder an den Ort kommen, an den es gehört.

Wie erscheint nun aber, im Lichte solcher Besinnung auf das Wesentliche und das dem Krieg Gemäße, die *außerdienstliche* Tätigkeit der Kader? Über deren Wünschbarkeit, ja unbedingte Notwendigkeit ist kein Wort zu verlieren. Allein schon, daß sie Gelegenheit schafft, mit der Tat und dem Einsatz das ganze und ständige Dabeisein im Dienste der Armee zu beweisen, bedeutet mehr als ihre volle Rechtfertigung. Gerade jedoch, wer in dieser Weise sich zu dem bekennt, worum sich außerdienstliche Kaderausbildung bemüht, wird auch der Grenzen gedenken, die jeglichen Bestrebungen außerdienstlicher Arbeit gezogen sind: zum ersten jener Grenzen, welche für jede Art militärischer Ausbildung im Frieden bestehen, und dazu jener Beschränkungen, die notwendig jeder Ausbildung ohne Truppe, erfolge sie dienstlich oder außerdienstlich, anhaften. Sie alle gilt es immer wieder neu zu erkennen und stets von neuem zu bedenken, was bloßes *Mittel zum Zweck* sein soll und nie in irgendeiner Weise Selbstzweck werden darf. In besonderem Maße wird hierauf bestehen, wer das große Gewicht der *moralischen* Kräfte des Soldaten erkennt – Kräfte, die sich ihrem Wesen nach schon so schwer betätigen und beweisen lassen, noch viel weniger aber gar messen und in Konkurrenzen erfassen.

---

Die beste Helferin, die die Manneszucht findet, ist die Gefahr. Wenn alle gefährdet sind, schweigt jeder still und klammert sich an den ersten besten, der einen Befehl oder ein heilsames Beispiel gibt. (Alfred de Vigny)

---